

Spor Organizasyonlarının Maliyet Boyutunun Risk Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi

The Assessment of the Financial Dimension of the Sport Organizations in Terms of Risk Management

Yasemin GÖK¹, Velittin BALCI²

ÖZET

Bu çalışma, ülkemizde düzenlenen uluslararası spor organizasyonlarının maliyet durumlarının risk yönetimi açısından maliyete ilişkin riskleri ve risk kaynaklarını belirlemek amacıyla planlanmıştır. Araştırma Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde görev yapan 55 üst ve orta düzey yönetici ile 50 alan uzmanlarıyla yapılmıştır. Araştırma grubuna spor organizasyonlarının maliyete özgü risk ve risk kaynaklarını belirlemek amacıyla, maliyet değerini etkileyebilecek risk faktörlerini içeren ve 43 maddeden oluşan risk değerlendirme ölçeği uygulanmıştır. Çalışma sonucunda; organizasyona ilişkin dış kaynaklı, mali kaynaklı, faaliyet kaynaklı ve insan kaynaklı riskler ve bu risklerin sonuca etki derecelendirme kriterlerine göre performans, çizelge ve maliyete etkisi değerlendirilmiştir.

Anahtar kelimeler: Maliyet riskleri, risk yönetimi, spor organizasyonu.

ABSTRACT

This aim of the study is to determine the risks and its sources relating to the cost and to assess the financial situations of the sport organizations held in our country in terms of risk management. This research was done with 55 top and mid-level managers and 50 experts who work at the Sport General Directorate. The survey of the risk assessment including risk factor that may affect financial value and composed of 43 items was applied to the research group in order to determine financial risks and risk sources regarding sport organizations. As a result of this study; external, financial, activity and human related risks concerning this organization and the impact of these risks were evaluated on performance, timetable and finance according to the criteria of the impact rating result.

Keywords: Financial risks, risk management, sports organization

1. GİRİŞ

Spor organizasyonları, daha önceden belirlenen yer ve tarihlerde, belirli bir organizasyona ilişkin hazırlanan tahmini bir maliyetle, bir veya birden fazla spor branşında müsabakalar düzenlenmeyi içermektedir. Diğer yönetim alanlarında olduğu gibi spor organizasyonlarının yönetiminde de amaç, sınırlı kaynakları akıllı bir şekilde kullanıp doğru işler yaparak etkililik ve etkinlik arasında dengeyi sağlamaktır.

Genel olarak iktisat açısından karar alınırken, bir eylemin olası yarar ve maliyetleri göz önünde bulundurulmaktadır. Maliyet ve yarar kişiden kişiye farklılık gösterebildiği için alınan kararlarda farklılık gösterebilmektedir. Karar alma sürecinde elde edilen yarar veya katlanılan maliyetlerdeki olası bir değişme, tercihleri de etkilemektedir.

Karar kuramında risk, karar vericinin herhangi bir olayın sonuçlarını belirleyemediği durumları ifade ederken finansal açıdan ise risk, işletmenin finansal yönüyle ilgili planlanan veya beklenen herhangi bir durumun meydana gelmesinde ortaya çıkan sapma ihtimali olarak tanımlanabilmektedir (Emhan, 2009).

İktisadi anlamda, karar vericilerin aldıkları kararlar sonucunda ortaya çıkacak getiriye olumsuz etkileyecek olayların gerçekleşme olasılığı risk olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2010).

Maliyet riski, planlanan maliyetin aşılmasının ve tahmin edilenle gerçekleşen maliyet değerleri arasındaki maliyet değişkenliğinin ölçüsüdür ve maliyet risklerini göstermektedir. Maliyetin gerçeğe yakın tahmin edilememesindeki engeller, maliyet risklerinin kaynakları olarak adlandırılır. Maliyet tahminlerinde görülen büyük sapmalar, kaynakların gittikçe azalmasına neden olacaktır (Fıkırkoca, 2003).

Spor organizasyonları açısından risk, organizasyonun hedefleri ve süreçlerini olumsuz yönde etkileyecek durumlara neden olabilecek her bir olayın meydana gelme olasılığı olarak tanımlanabilir.

Spor organizasyonlarının en önemli özelliği, daha önceden kesinleştirilen tarihler arasında ve belirlenen bir bütçe içerisinde zamana bağlı işlerin planlı ve kontrollü bir şekilde yapılmasını gerektirir. Aynı zamanda bir organizasyonun başarısı organizasyonun zaman, maliyet ve performans kısıtları içerisinde tamamlanmasıyla ilişkilendirilmektedir.

¹ Uzman, Spor Genel Müdürlüğü, yasegok@gmail.com

² Yrd. Doç. Dr., Ankara Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği Bölümü, vbalci@ankara.edu.tr

Bir faaliyet sırasında risklerin ortaya çıkmasına neden olabilecek olasılıklara baktığımızda iç/dış koşulların değişmesi, bilgisizlik, belirsizlik, kontrolsüzlük, plan ve programsızlık, gerçeklerden uzaklaşma, süre kıtlığı, kısıtlı kaynaklar, sınırsız talepler, karmaşık faaliyetler, stres, yüksek çalışma temposu gibi unsurlar karşımıza çıkmaktadır (KKK, 2009).

Risk genelde kaynak, olay ve etki anlamında düşünülür ve risk kaynakları etkilerine göre ayırt edilir. Kaynağına göre riskler ise dış kaynaklı ve iç kaynaklı riskler olarak ele alınmaktadır. Dış kaynaklı riskler, daha zor kontrol altına alınabilen ve kontrol edilemeyen olaylar sonucu oluşan risklerdir. Ekonomi, politika, çevresel şartlar ve teknolojik gelişmelerin süreci etkilemesi dış kaynaklı risklerdendir. İç kaynaklı riskler, dış risklere oranla daha kolay kontrol altına alınabilen risklerdir (Aydemir, 2001).

HM Treasury (2001), riskleri kaynağına bağlı olarak dış kaynaklı ve iç kaynaklı olarak ayırmakta ve iç kaynaklı riskler içerisinde mali kaynaklı riskleri tanımlamaktadır. Mali kaynaklı riskleri ise; kaynakların etkili ve etkin dağıtılamaması, kaynakların azalmasına neden olan sorunlar, doğru yatırım kararlarının alınmaması, bazı şartlarda yapılan anlaşmalar ve sözleşmelerden doğan haklar gibi konuları içermektedir.

Risk yönetimi açısından spor organizasyonlarının en önemli sorumluluk alanlarından biri organizasyonun maddi kaynaklarının ve yatırımlarının korunması ve uygun şekilde kullanılmasıdır. Risk yönetimi aracılığıyla, spor organizasyonlarının teknik, maliyet ve çizelge üzerinde belirlenen hedeflere ulaşması, daha önceden hazırlanan bütçenin üzerinde yüksek bir maliyete çıkmaması için maliyete özgü riskler ve risk kaynaklarının belirlenmesi önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı, ülkemizde düzenlenen uluslararası spor organizasyonlarının maliyet durumlarının risk yönetimi açısından değerlendirmek ve maliyete özgü riskleri ve risk kaynaklarını belirlemektir.

2. MATERYAL VE METOT

Araştırma Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün merkez teşkilatında görev yapan ve ülkemizde düzenlenmiş uluslararası spor organizasyonlarında en az 1ila 5 kez görev almış 55 üst ve orta düzey yönetici ile 50 alan uzmanlarıyla yapılmıştır. Araştırmaya gönüllü katılım sağlanmıştır.

Araştırma grubuna spor organizasyonlarının maliyet durumlarının risk yönetimi açısından değerlendirilmek ve maliyete özgü risk ve risk kaynaklarını belirlemek amacıyla, maliyet değerini etkileyebilecek risk faktörlerini içeren ve 43 maddeden oluşan risk belirleme ve risk değerlendirme ölçeği uygulanmıştır.

Araştırma grubundan kendi tecrübelerine dayanarak ölçek üzerinde uygun buldukları seçenekleri işaretlemeleri istenmiş, uygulama sonucunda elde edilen frekans tekrarları ve maddelere ilişkin yüzde dağılımları ile araştırma grubunun performans, çizelge ve maliyete ait ölçek maddelerinin ağırlıklı puan karşılıkları kullanılarak riskin olasılık ve sonuç bileşenleri için derecelendirme kriterlerine (Fıkrıkoçca,2003) göre değerlendirilmesi yapılmıştır. Verilen değerlendirilmesinde anlamlılık düzeyi $P<0,05$ kabul edilmiştir.

Araştırma grubuna uygulanan tutum ölçeği, üç faktörlüdür. Önemli olarak belirlenen faktörlerden birincisi, ölçeğe ilişkin toplam varyansın % 47,882'ünü (öz değer: 20,589), ikinci faktör % 48,386'ini (öz değer: 20,806) ve üçüncü faktör % 42,929'sini (öz değer: 18,459) Üç faktörün açıkladıkları toplam varyans % 64,479'tür.

Faktörlere, maddelerin içerikleri dikkate alınarak isim verilmeye çalışılmıştır. I. Faktörde yer alan maddeler "performansa ait risk faktörleri boyutu", II. Faktörde yer alan maddeler "çizelge zamana ait risk faktörleri boyutu" ve III. Faktörde yer alan maddelerin "maliyete ait risk faktörleri boyutu" ismi verilmiştir.

Tablo 1: Araştırma Grubunun Performans, Çizelge ve Maliyet Alt Boyutlarına Ait Ölçek Maddelerinin Ağırlık Puan Karşılıkları

Performans Açısından			Çizelge Açısından			Maliyet Açısından		
Xort.=3,2			Xort.=3,31			Xort.=3,16		
SS=1,0			SS=0,97			SS=0,96		
Alt	Üst	Ağırlıklı	Alt	Üst	Ağırlıklı	Alt	Üst	Ağırlıklı
0	0,28	0	0	0,41	0	0	0,28	0
0,29	1,28	1	0,42	1,38	1	0,29	1,24	1
1,29	2,29	2	1,39	2,34	2	1,25	2,20	2
2,30	3,29	3	2,35	3,31	3	2,21	3,16	3
3,30	4,29	4	3,32	4,28	4	3,17	4,12	4
4,30	5	5	4,29	5	5	4,13	5	5

Ölçeğin boyutlarına ve toplam puana ait güvenirlik analizleri incelendiğinde, I. boyuta ait cronbach alfa katsayısı $\alpha=,96$, II. Boyuta ait cronbach alfa katsayısı $\alpha=,97$ ve III. Boyuta ait cronbach alfa katsayısı $\alpha=,96$ olarak bulunmuştur. Ölçek toplam puana ait cronbach alfa katsayısı ise $\alpha=,98$ olarak bulunmuştur.

Araştırma grubunun cinsiyet, mezun oldukları alan durumuna ilişkin toplam ve ağırlıklı puanları arasındaki farklılık için ilişkisiz örneklem için T-testi uygulanmıştır. Araştırma grubunun yaş gruplarının performans, çizelge ve maliyet alt boyutlarına göre farklılığı Tek Yönlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmıştır.

3. BULGULAR

Araştırma grubunun performans, çizelge ve maliyet alt boyutlarına ait ölçek maddelerinin ağırlık puan karşılıkları tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1 incelendiğinde performans, çizelge ve maliyet alt boyutlarına ait ölçek maddelerinin ağırlık puan karşılıkları ortalama ve standart sapma değerlerine göre 0 ile 5 puan aralığında yer aldığı görülmektedir.

[$t(103)=,533$, $p>0,05$] risk faktörlerini kullanma düzeylerinin ağırlıklı puan bakımından cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgu bayan ve erkek yönetici ve alan uzmanlarının performans (uygulama), çizelge (zaman) ve maliyet risk faktörlerini kullanma düzeylerinin ağırlıklı puan bakımından benzerlik gösterdiği böylece araştırma grubunun cinsiyet bakımından risk faktörlerini kullanma düzeylerinin farklı olmadığı söylenebilir.

Araştırma grubunun performans (uygulama), çizelge (zaman) ve maliyet risk faktörlerini değerlendirme düzeylerine ait ağırlıklı puanların mezun oldukları alanlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin uygulanan T-testi sonuçları Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde araştırma grubunun performans (uygulama) [$t(103)=,337$, $p>0,05$], çizelge (zaman) [$t(103)=1,258$, $p>0,05$] ve maliyet [$t(103)=1,843$, $p>0,05$] risk faktörlerini kullanma düzeylerinin ağırlıklı puan bakımından mezun oldukları okula göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu

Tablo 2: Araştırma Grubunun Performans (Uygulama), Çizelge (Zaman) ve Maliyet Risk Faktörlerini Kullanma Düzeylerine Ait Ağırlıklı Puanların Cinsiyetlerine Göre T-Testi Sonuçları.

Risk Faktörlere Ait Boyutlar	Cinsiyet	N	X	Ss	T	P
Performans Uygulama	Bayan	23	3,8696	1,09977	1,076	,285
	Erkek	82	3,5976	1,06411		
Çizelge Zaman	Bayan	23	3,7826	1,08530	1,307	,194
	Erkek	82	3,4634	1,02071		
Maliyet	Bayan	23	3,5652	1,19947	,533	,595
	Erkek	82	3,4390	,94409		

Tablo 3: Araştırma Grubunun Performans (Uygulama), Çizelge (Zaman) ve Maliyet Risk Faktörlerini Değerlendirme Düzeylerine Ait Ağırlıklı Puanların Mezun Oldukları Alanlara Göre T-Testi Sonuçları.

Risk Faktörlere Ait Boyutlar	Mezuniyet Durumu	N	X	Ss	T	P
Performans /Uygulama	BESYO	55	3,6909	1,16861	,337	,737
	Alan Dışı	50	3,6200	,96658		
Çizelge Zaman	BESYO	55	3,6545	1,10919	1,258	,211
	Alan Dışı	50	3,4000	,94761		
Maliyet	BESYO	55	3,6364	1,04285	1,843	,068
	Alan Dışı	50	3,2800	,92670		

Araştırma grubunun performans (uygulama), çizelge (zaman) ve maliyet risk faktörlerini değerlendirme düzeylerine ait ağırlıklı puanların cinsiyetlere göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin uygulanan t-testi sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde araştırma grubunun performans (uygulama) [$t(103)=1,076$, $p>0,05$], çizelge (zaman) [$t(103)=1,307$, $p>0,05$] ve maliyet

bulgu BESYO ve Alan dışı mezuniyetleri olan yönetici ve alan uzmanlarının performans (uygulama), çizelge (zaman) ve maliyet risk faktörlerini kullanma düzeylerinin ağırlıklı puan bakımından benzerlik gösterdiği böylece BESYO ve Alan dışı mezuniyetleri olan yönetici ve alan uzmanlarının risk faktörlerini kullanma düzeylerinin farklı olmadığı söylenebilir.

GSGM'de çalışan farklı düzey yöneticilerden ve uzmanlardan oluşan araştırma grubunun performans (uygulama), çizelge (zaman) ve maliyet risk faktörlerini değerlendirme düzeylerinin ağırlıklı puanlara ait yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin uygulanan ANOVA sonuçları Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde araştırma grubunun Performans (uygulama) [$F(2-102)=3,932$, $p<0,05$], çizelge (zaman) [$F(2-102)=5,305$, $p<0,05$] ve maliyet

yaş grubunun performans, çizelge ve maliyet alt boyut risk faktörlerini kullanma düzeylerine ait puanları 49 ve üstü yaş grubunun puanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırma grubunun performans (uygulama), çizelge (zaman) ve maliyet risk faktörlerini kullanma düzeylerinin ağırlıklı puanlara ait görev aldıkları organizasyon sayılarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin uygulanan Kruskal Wallis H-testi sonuçları Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 4: Araştırma Grubunun Performans (Uygulama), Çizelge (Zaman) ve Maliyet Risk Faktörlerini Değerlendirme Düzeylerinin Ağırlıklı Puanlara Ait Yaş Gruplarına Ait ANOVA Sonuçları.

Risk Faktörlere Ait Boyutlar	Yaş Grubu	N	X	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Performans Uygulama	27-37 Yaş	34	3,88	1,00	3,932	,023	27-37 Yaş İle 49 ve Üzeri Yaş
	38-48 Yaş	34	3,85	,92			
	49 ve Üzeri	37	3,27	1,17			
Çizelge Zaman	27-37 Yaş	34	3,82	1,02	5,305	,006	27-37 Yaş İle 49 ve Üzeri Yaş
	38-48 Yaş	34	3,70	,83			
	49 ve Üzeri	37	3,10	1,10			
Maliyet	27-37 Yaş	34	3,67	1,00	4,530	,013	27-37 Yaş İle 49 ve Üzeri Yaş
	38-48 Yaş	34	3,67	,80			
	49 ve Üzeri	37	3,08	1,06			

Tablo 5: Araştırma Grubunun Maliyet Risk Faktörlerini Değerlendirme Düzeylerinin Ağırlıklı Puanlara Ait Görev Aldıkları Organizasyon Sayısına Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

Risk Faktörlere Ait Boyutlar	Organizasyon Sayısı	N	X	Ss	χ^2	P
Maliyet	0	6	3,1667	,98319	2,696	,610
	1-5	13	3,5385	,77625		
	6-10	12	3,2500	1,21543		
	11-15	10	3,8000	,91894		
	16 ve Üzeri	64	3,4688	1,02305		

[$F(2-102)=4,530$, $p<0,05$] alt boyut risk faktörlerini kullanma düzeylerinin ağırlıklı puan bakımından yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farklı yaşlardaki yönetici ve alan uzmanlarının Performans (uygulama), çizelge (zaman) ve maliyet alt boyut risk faktörlerini kullanma düzeylerinin hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre 27-37

Tablo 5 incelendiğinde araştırma grubunun maliyet [$X^2(4)=2,696$, $p>0,05$] risk faktörlerini değerlendirme düzeylerinin ağırlıklı puanlarının görev aldıkları organizasyon sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bir başka deyişle, görev alınan organizasyon sayılarına göre araştırma grubunun maliyet risk faktörlerini değerlendirme düzeyleri benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 6: Risk Kaynağına Göre Risk Faktörleri

Risk Kaynağı		Riskler	Riskin Derecesi
Dış Kaynaklı	Alt Yapı Çalışmaları	Alım-satım ihalelerinde geç kalınması	4
		Yapım-onarım ihalelerinde geç kalınması	4
		Tedarikçilerle yapılacak sözleşmelerde geç kalınmış olması	4
		Tedarikçilerin master plana ve sözleşmelere uygun hareket etmemesi	3
		Master planın organizasyon süreçlerinin tam olarak bilmeyen bir kişi ya da ekip tarafından hazırlanması	4
		İnsan Kaynakları Yönetiminin yeterli beceri ve yetenek düzeyine sahip olmaması	3
	Ekonomi	Reklam ve sponsorluk gelirlerinin finansal hesaplamada göz ardı edilmesi	3
		Genel giderler, dolaylı giderler, idari giderlerin fiyat hesaplamalarına uygun şekilde yansıtılmaması (sponsorluk, reklam, maskot, biletleme vb fiyatlandırması)	4
		Maliyet hesaplamada hata yapılması (eskalasyonu ya da enflasyonun anlaşılabilmesi)	4
Mali	Bütçe	Finansal tahminlerin yeterli olmaması (Maliyet tahminlerindeki yetersizlikler)	4
		Bütçenin gerçeğe yakın hazırlanmaması	4
		Geçmiş maliyet verilerinin yeterli olmaması	3
		Organizasyon yapılanmasına bağlı olarak her bir iş bölümünün maliyet bileşenlerinin doğru olarak belirlenmemesi	4
		Organizasyon planına bağlı olarak iş bölümüne yeterli bütçenin ayrılmaması	4
		Detaylı Master Planda departmanların aylık ve yıllık maliyet planlarına uygun hareket edilmemesi	4
		Organizasyondaki değişkenlere bağlı olarak maliyet tahminin değiştirilmemesi	4
		Tanımlanan gerekler değiştiğinde bütçenin revize edilmemesi	4
		Her iş tanımı için ayrılan maddi kaynakların yetersiz olması	3
	Kaynak İsrافی	Maliyet muhasebesindeki zayıflık	4
Faaliyet	Çalışmaya İlişkin	Görev atamaları, iş tanımları, yetki ve sorumlulukların dağıtılmasında geç kalınması ve belirsizlik olması	3
		Organizasyon yapısına (şemasına) ilişkin insan gücü ve maliyetinin bilinmemesi (oyunlar öncesi-esnası-sonrası periyodu için)	4
		İş tanımlarına ilişkin süre tahminlerinde sapmalar olması	3
		İş bölümlerine ait gereklerin belirlenmemesi	3
	Bilgi	İş tanımlarına ilişkin olarak kimin kime rapor vereceği ve onay yetkisinin belirlenmemesi	3
		Organizasyon içerisinde yer alan kurum ya da kuruluşlar arasındaki iletişim ve koordinasyon bozukluğunun olması (karar alma açısından)	3
		Organizasyon çalışmalarının durumu, gidişatı, teknik anlaşmalar ve çıktılarının genel durumu hakkında üst yönetime (HDK'ya) doğru 3bilgilerin anında sağlanamaması	3
		Katılımcı sayısındaki değişkenlik ve belirsizliğin olması	4
Faaliyet	Proje	Çizelgedeki (Zamanlamadaki) değişkenlik ve belirsizliklerin olması	3
		Organizasyona ilişkin uygun ve fonksiyonel organizasyon şemasının hazırlanmasında geç kalınması	3
		Organizasyon Komitelerinin oluşturulmasında geç kalınması	3
		Organizasyona ilişkin master planın yeterli verilerle hazırlanmaması	4
		Master planın organizasyondaki değişimlere veya gelişmelere göre güncellenmemesi	3
		Master planda organizasyona ilişkin sözleşme gereklerinin veya taahhütlerinin açıkça belirtilmemesi	3
		Master planda her iş bölümü için kilometre taşlarının belirlenmemiş olması	3
		Tüm alanlardaki detaylı günlük iş planının tanımlanmaması (müsabaka öncesi, sonrası, elektrik, ses düzeni vb kontrol)	3
İnsan Kaynakları	Personel	Görev atamaları, iş tanımları, yetki ve sorumlulukların dağıtılmasında geç kalınması ve belirsizlik olması	3
		Organizasyon komitesindeki görev ve sorumluların sürekli değişkenlik göstermesi	3
		Her iş tanımı için kalifiye personelin olmaması	3
		İş boyutundaki değişime uygun olarak personel istihdamının zamanında yapılamaması	3
		Çalışanların işe uygun beceri düzeylerine sahip olmaması	3
		İnsan Kaynakları Yönetiminin yeterli beceri ve yetenek düzeyine sahip olmaması	3
		Organizasyonda çalışanların daha önce benzer bir çalışmada görev almaması	3

Tablo 7: Sonuca Etkinin Derecelendirilme Kriterleri*

Düzye	Performans	Çizelge	Maliyet
1-Çok düşük	Çok az ya da etkisi yok	Çok az ya da etkisi yok	Çok az ya da etkisi yok
2- Düşük	Risk azaltılarak kabul edilebilir	Ek kaynak gereklidir, hedeflenen tarihte yapılabilir	< %5
3- Orta	Riskler önemli azaltmalarla sınırlar içerisinde kabul edilebilir	Kritik tarihlerde minimum sapmalar, iş hedeflenen tarihte yapılamayabilir	%5-7
4-Yüksek	Kabul edilebilir	Kritik tarihlerde önemli sapmalar olabilir, kritik yol etkilenir	%7-10
5-Çok Yüksek	Kabul edilemez	Organizasyon master planında önemli kilometre taşlarına ulaşamayabilir	> %10

*Fıkrıkoca, (2003), Bütünsel Risk Yönetimi, sayfa: 193

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma grubunun spor organizasyonlarında başlangıçta ön görülen maliyet değer ile gerçekleşen değer arasında farkın açılmasına neden olabilecek risk faktörlerini değerlendirme düzeyleri cinsiyet, yaş, görev, mezun oldukları alan ve görev aldıkları organizasyon sayısına değerlendirilmiştir. Buna göre;

Araştırma grubunun cinsiyet bakımından maliyet risk faktörlerini değerlendirme düzeylerinin ağırlıklı puan maliyet [$t(103)=,533, p>0,05$] bakımından farklılık göstermemektedir. Bu durum, spor organizasyonlarındaki başlangıçta ön görülen maliyet değer ile gerçekleşen değer arasında farkın açılmasına neden olabilecek risk faktörlerinin, bayan (n=23) ve erkek (n=82) yöneticiler ile uzmanlar tarafından benzer şekilde değerlendirildiği söylenebilir (Tablo-2).

Tablo-3 incelendiğinde araştırma grubunda yer alan üst ve orta düzey yöneticiler (n=50) ile farklı alan uzmanlarının (n=55) maliyet risk faktörlerini değerlendirme düzeylerinin ağırlıklı puan [$t(103)=1,843, p>0,05$] bakımından mezun oldukları alana göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu durum, araştırma grubunun % 52.38'ni oluşturan BESYO alan mezunu olan yönetici ve uzmanlar ile alan dışı mezun olan yönetici ve uzmanların maliyet risk faktörlerini değerlendirme düzeylerinin benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Araştırma grubunun maliyet risk faktörlerini değerlendirme düzeylerinin ağırlıklı puanları [$F(2-102)=4,530, p<0,05$] yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farklı yaşlardaki yöneticiler ve uzmanların maliyet risk faktörlerini değerlendirme düzeylerinin 27-37 yaş grubu yöneticiler ve uzmanların maliyet risk faktörlerini değerlendirme düzeylerine ait puanları, 49 ve üstü yaş grubunun puanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo -4).

Tablo 5 incelendiğinde araştırma grubunun maliyet [$X2(4)=2,696, p>0,05$] risk faktörlerini değerlendirme düzeylerinin ağırlıklı puanlarının görev aldıkları organizasyon sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bir başka deyişle, görev alınan organizasyon sayılarına göre araştırma grubunun maliyet risk faktörlerini değerlendirme düzeyleri benzer olduğu söylenebilir.

Riskin kaynağı; riskin meydana gelmesinin temel nedenine işaret eder. Risk kaynağı bilinmesi halinde riskin oluşmasına neden olabilecek davranışlar engellenerek riskin ortaya çıkması önlenmiş olur. Bir riski tanımlayabilmek için öncelikle o riski oluşturacak kaynak, olay ve etkilerini belirlemek gerekir(Şenoğul,2001).

HM Treasury (2001), riskleri kaynağına bağlı olarak dış kaynaklı ve iç kaynaklı olarak iki bölümde ele almakta ve mali kaynaklı riskleri ise iç kaynaklı riskler olarak tanımlamaktadır. Mali kaynaklı riskler ise, kaynakların etkili ve etkin dağıtılmaması, kaynakların azalmasına neden olan sorunlar, doğru yatırım kararlarının alınmaması, özel şartlarda yapılan anlaşmalar ve sözleşmelerden doğan haklar gibi konuları içermektedir.

Ülkemizde düzenlenen uluslararası spor organizasyonlarının maliyet durumlarının risk yönetimi açısından değerlendirmek ve maliyete özgü riskleri ve risk kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada elde edilen sonuçlar dış kaynaklı, mali kaynaklı, çalışma kaynaklı ve insan kaynaklı risk kaynaklarına göre sınıflandırıldığında şu sonuçlara ulaşılmıştır (Tablo-6).

Organizasyonun alt yapı çalışmalarına ilişkin "alım-satım ihalelerinde geç kalınması", "yapım-onarım ihalelerinde geç kalınması", "tedarikçilerle yapılacak sözleşmelerde geç kalınmış olması", "master planın organizasyon süreçlerini tam olarak bilmeyen bir kişi ya da ekip tarafından hazırlanması" dış kay-

naklı risk olarak tespit edilmiştir. Bu risk faktörlerine verilen cevapların ağırlık puan karşılıkları ortalama ve standart sapma değerlerine göre 0-5 puan aralığında risk puanı 4 hesaplanmış ve risk düzeyi yüksek olarak belirlenmiştir. Risk derecelendirme kriter tablosu-7'ye göre, risk düzeyi 4 olarak belirlenen bir riskin oluşması durumunda zaman çizelgesinde kritik tarihlerde sapmalar olabileceği ve maliyeti % 7-10 arasında artıracağı tahmin edilmektedir (Tablo-7). Tespit edilen diğer dış kaynaklı risk faktörlerinden "tedarikçilerin master plana ve sözleşmelere uygun hareket etmemesi" ve "insan kaynakları yönetiminin yeterli beceri ve yetenek düzeyine sahip olmaması" ise risk puanı 3 olarak hesaplanmış ve orta düzey risk olarak tespit edilmiştir. Risk düzeyi 3 olarak belirlenen olayın oluşması durumunda maliyetin %5-7 arasında artışa sebep olabileceği söylenebilir.

Tahmin edilen ve planlanan maliyetle gerçekleşen maliyet arasındaki fark, maliyet değişkenliği olarak adlandırılır ve maliyet risklerini gösteren bir ölçüdür. Maliyet risklerinin temel kaynakları maliyetin doğruya yakın öngörülmesi ve tahmin edilmesindeki engellerdir. (Fıkrıkoca,2003).

Dış kaynaklı finansal unsurlara ilişkin risk kaynaklarından "reklam ve sponsorluk gelirlerinin finansal hesaplamada göz ardı edilmesi", ağırlıklı risk puanı 3 ve risk düzeyi orta olarak belirlenirken "genel giderler, dolaylı giderler, idari giderlerin fiyat hesaplamalarına uygun şekilde yansıtılmaması" ve "maliyet hesaplamada hata yapılması" risk puanı 4 ve risk düzeyi yüksek olarak değerlendirilmiştir. Organizasyon maliyetinin doğruya yakın ön görülmesi ve maliyet değişkenliği açısından oldukça önemli olduğu ve organizasyonun hedeflenen işin öngörülen tarihlerde ve başarıyla gerçekleşmesinde sapmalara neden olabileceği söylenebilir.

Mali kaynaklı risklerden "finansal tahminlerin yeterli olmaması", "bütçenin gerçeğe yakın hazırlanmaması", "organizasyon yapılanmasına bağlı olarak her iş bölümünün maliyet bileşenlerinin doğru olarak belirlenmemesi", "organizasyon planına bağlı olarak maliyet tahminin değiştirilmemesi" "tanımlanan gerekler değiştikçe bütçenin revize edilmemesi" ağırlıklı risk puanı 4 olarak hesaplanmış ve risk düzeyi yüksek olarak tespit edilmiştir. Bir organizasyondaki başlıca risk alanı, ihtiyaçlardaki belirsizliklerin çözülmemesinden kaynaklanabilir. İhtiyaçlardaki belirsizlikler, maliyet analizlerinde belirsizliğe neden olabilir. Ön görülen maliyet değerinin başarı ile gerçekleştirilmesi için maliyete ilişkin belirsizliklerin ve değişkenliğin ortadan kaldırılması önem taşımaktadır. "Her iş tanımı için ayrılan maddi kaynakların yetersiz olması" ve "geçmiş maliyet verilerinin yeterli olmaması"

işlerin planlanan zaman içerisinde tamamlanmasına engel olacağından araştırma grubu tarafından orta düzey risk olarak değerlendirildiği belirtilebilir. Mali risk kaynaklarından kaynakların verimsiz kullanılması "maliyet muhasebesindeki zayıflık" risk faktörü yüksek düzey risk olarak tanımlanmaktadır (ağırlıklı risk puanı=4).

Risk, değerlendirmeye yönelik verilere ulaşılamadığı belirsizlik durumlarında ortaya çıkar. Kesinliği olmayan risk değerlendirmesine ve hatalara sebebiyet verir (KKK,2009). Gerçeğe yakın ve doğru kararlar alınmasını da etkileyecektir.

Risk ve belirsizlik, gelecekteki olayların nasıl gelişeceğini ifade etmekteyse de risk durumunda gelecekteki olayların ortaya çıkma olasılıkları gerçeğe yakın olarak tahmin edilebilmektedir. Ancak belirsizlik durumunda hiçbir şekilde gerçeğe yakın tahminler yapılamamaktadır (Elma ve Demir, 2003).

Araştırma grubu tarafından faaliyet kaynaklı risk faktörlerinin değerlendirilmesine baktığımızda; çalışmaya ilişkin risk faktörlerinden "organizasyon yapısına ilişkin insan gücü ve maliyetinin bilinmemesi" risk düzeyi yüksek (ağırlıklı risk puan=4) olarak belirlenirken, "görev atamaları, iş tanımları, yetki ve sorumlulukların dağıtılmasında geç kalınması ve belirsizlik olması", "iş tanımlarına ilişkin süre tahminlerinde sapmalar olması" ve "iş tanımlarına ait gereklerin belirlenmemesi" risk ağırlık puanı 3 ve risk düzeyi orta olarak tanımlanmıştır.

Faaliyet risk kaynaklarından bilgiye ilişkin risk faktörleri incelendiğinde "iş tanımlarına ilişkin olarak kimin kime rapor vereceği ve onay yetkisinin belirlenmemesi", organizasyon içerisinde yer alan kurum ya da kuruluşlar arasında iletişim ve koordinasyon bozukluğunun olması" ve "organizasyon çalışmalarının durumu, gidişatı, teknik anlaşmalar ve çıktıların genel durumu hakkında üst yönetime (HDK'ya) doğru bilgilerin gerektiğinde sağlanamaması" risk düzeyi araştırma grubu tarafından orta düzey olarak saptanmış ancak "katılımcı sayısındaki değişkenlik ve belirsizliğin olması" risk düzeyi yüksek ve maliyeti %7 ila 10 arasında artırabileceği tespit edilmiştir. Organizasyonda kritik durumlarda ya da belirsizlik durumunda gerçeğe yakın ve doğru karar alınması organizasyonun başarısı ve maliyeti açısından oldukça önem taşımaktadır. Bu nedenle, üst karar vericilere doğru bilgilerin zamanında sağlanması gereklidir.

Modern risk yönetimi, örgütlerin sınırlı finans kaynaklarını en etkin ve faydalı şekilde kullanmasını ve bilgiye dayalı karar vermeyi desteklemek için oluşturulmuş bir yönetimdir (Baydar, 2000).

Organizasyon planının ön görülen zaman içerisinde devam ettirilebilmesi açısından belirlenen risk faktörlerine baktığımızda araştırma grubu, “çizelgede değişkenlik ve belirsizliklerin olması”, “organizasyona ilişkin uygun ve fonksiyonel organizasyon şemasının hazırlanmasında geç kalınması”, “organizasyon komitelerinin oluşturulmasında geç kalınması”, “master planın organizasyondaki değişimlere veya gelişmelere göre güncellenmemesi”, “master planda organizasyona ilişkin sözleşme gereklerinin veya taahhütlerinin açıkça belirtilmemesi”, “master planda her iş bölümü için kilometre taşlarının belirlenmemiş olması”, “tüm alanlardaki detaylı günlük iş planının tanımlanmaması” risk düzeyini orta olarak belirlerken “organizasyona ilişkin master planın yeterli verilerle hazırlanmaması”nı yüksek risk faktörü olarak değerlendirmektedir. Spor organizasyonlarının en önemli özelliklerinden birisi sınırlı süre içerisinde daha önceden belirlenen tarihlerde gerçekleştirilecek olmasıdır. Bir organizasyonun en kısa sürede gerçekleştirmek en fazla kaynak ayırmayı gerektirir. Bu nedenle, her iş kaleminin ön görülen zamanda minimum sapmalarla yapılması organizasyonun hem başarısı hem de maliyetinin artmaması açısından önem taşımaktadır. Çünkü zamanlama da oluşacak sapmalar ve organizasyon zamanının yaklaşmaya başlaması maliyeti beraberinde artıracaktır.

Araştırma grubu tarafından insan kaynaklı risk faktörlerini nasıl değerlendirdiklerine baktığımızda “organizasyon komitesindeki görev ve sorumlularının sürekli değişkenlik göstermesi”, “her iş tanımı için

kalifiye personelin olmaması”, “iş boyutundaki değişime uygun olarak personel istihdamının zamanında yapılamaması”, çalışanların işe uygun beceri düzeyine sahip olmaması”, “insan kaynakları yönetiminin yeterli beceri ve yetenek düzeyine sahip olmaması” ve “organizasyonda çalışanların daha önce benzer bir çalışmada görev almaması” ve “teknik beceri eksikliği duyulan alanların ortaya çıkması” risk düzeyleri orta olarak değerlendirilmiştir.

Sonuç olarak; spor organizasyonlarında başlangıçta öngörülen maliyet değerinin gerçeğe yakın tahmin edilmesi, ön görülen maliyet değerinin başarıyla gerçekleşmesi ve gerçekleşen ile öngörülen maliyet değerleri arasında farkın açılmasına neden olabilecek bir takım risk faktörleri mevcuttur.

Bir spor organizasyonu sırasında risklerin ortaya çıkmasına neden olabilecek olasılıklara baktığımızda iç ya da dış koşulların değişmesi, belirsizliklerin var olması, kontrolsüzlük, plan ve programsızlık, gerçeklerden uzaklaşılması, süre sınırı, kısıtlı kaynaklar, sınırsız talepler, karmaşık faaliyetler, stres, yüksek çalışma temposu, tecrübesizlik, bilgisizlik, koşulların değişkenliği gibi unsurlar karşımıza çıkmaktadır.

Risk yönetimi aracılığıyla spor organizasyonlarında performans, maliyet ve çizelge üzerinde belirlenen hedeflere ulaşmak, daha önceden öngörülerek hazırlanmış bütçenin üzerinde yüksek bir maliyete çıkılmaması için maliyete özgü risklerin ve risk kaynaklarının belirlenmesi önem taşımaktadır.

KAYNAKLAR

Aydemir, M. (2001) “Proje Risk Yönetimi ve Savunma Sanayinde Uygulanması” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Baydar, M. (2000) “Risk Değerlendirilmesi, Ölçülmesi ve Analizi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çağırğan, M. (1997) “Risk Yönetimi ve İşletmeler” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Doğanay, M. (2001) “Proje Risk Yönetimi ve Savunma Sanayinde Uygulanması” Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Elma, C. ve Demir, K. (2003) *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*, 2. Baskı, Ankara. Anı Yayıncılık.

Emhan, A. (2009) “Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetimde Kullanılan Teknikler” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3):209-220.

Fıkrıkoca, M. (2003) “*Bütünsel Risk Yönetimi*” Birinci Baskı, Ankara, Kalder Pozitif Yayıncılık.

Genel Kurmay Başkanlığı Kara Kuvvetleri Komutanlığı (2009) *Risk Yönetimi*, Kara Kuvvetleri Basımevi Basılı Evrak Depo Müdürlüğü.

HM Treasury, (2001) “Management of Risk A Strategic Overview with Supplementary Guidance For Smaller Bodies” <http://www.rdec.gov.tw/public/Attachment/8112418402671.pdf>, (10.12.2010)

Şenoğul, N. (2000) Risk Yönetimi ve TSK'daki Uygulamalar Yenilevent-İstanbul, Harp Akademileri Yayınları.

Türk Dil Kurumu TDK, (2009) <http://tdkterim.gov.tr>, (20.12.2009).